

**PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGI ATAS PENERAPAN
BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
PADA RUMAH SAKIT GOTONG ROYONG SURABAYA**

TESIS



OLEH

**INDAH PUJI LESTARI
(NIM. 17201290454)**

**PROGRAM STUDI S-2 AKUNTANSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA (STIESIA)
SURABAYA
2020**

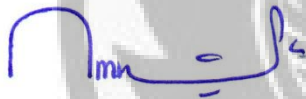
TESIS

PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGI ATAS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA RUMAH SAKIT GOTONG ROYONG SURABAYA

Oleh:
Indah Puji Lestari
17.2.01.29.0454

Dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal 7 September 2020

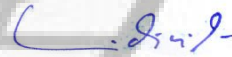
TIM PENGUJI



Dr. Nur Fadjrih Asyik, SE., M.Si., Ak., CA
Ketua



Dr. Titik Mildawati, SE., M.Si., Ak., CA.
Anggota



Dr. Lilis Ardini, SE., M.Si., Ak., CA.
Anggota



Dr. Suwardi Bambang H, MM., Ak., CA
Anggota

Tesis Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Magister Akuntansi
tanggal



Dr. Lilis Ardini, SE., M.Si., Ak., CA

Ketua Program Studi S2 Akuntansi


TESIS


**PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGI ATAS PENERAPAN
BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA
PADA RUMAH SAKIT GOTONG ROYONG SURABAYA**

Oleh:

Indah Puji Lestari
(NIM. 17201290454)


KOMISI PEMBIMBING


Dr. Nur Fadrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA
Pembimbing I


Dr. Titik Mildawati, S.E., M.Si., Ak., CA
Pembimbing II

Surabaya, 05-2-2021

Mengetahui,
Ketua Program Studi S2 Akuntansi
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIESIA) Surabaya


Dr. Lilis Ardini, SE., M.Si., Ak., CA

Pernyataan Keaslian Tesis

Saya, Indah Puji Lestari dengan NIM 17.2.01.29.0454 dengan ini menyatakan :

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil tiruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain.
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik yang sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di STIESIA SURABAYA.

Surabaya, 07 September 2020

Yang membuat pernyataan,



Indah Puji Lestari
NIM. 17201290454

RIWAYAT HIDUP



Indah Puji Lestari, lahir pada tanggal 03 April 1987 di kota Kediri, Provinsi Jawa Timur. Penulis merupakan anak ke-5 dari 7 bersaudara. Sosok wanita hebat yang telah melahirkan penulis adalah sosok wanita cantik, sabar dan kuat. Beliau bernama Suparti dan sosok lelaki yang gagah dan bertanggung jawab beliau bernama Suwardi (Alm).

Penulis pertama kali menempuh pendidikan formal di TK Candra Kirana di Surabaya pada Tahun 1993 dan melanjutkan pendidikan ke sekolah dasar pada Tahun 1995 di SDN Pradah Kali Kendal II Surabaya dan lulus Tahun 2001. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke sekolah menengah pertama di SMPN 33 Surabaya pada Tahun 2001 dan lulus Tahun 2004. Selanjutnya penulis melanjutkan ke sekolah menengah atas di SMKN 4 Surabaya angkatan tahun 2004 dan lulus tahun 2007. Pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Wijaya Putra Surabaya di Program Studi Akuntansi dan lulus Tahun 2017.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi S-2 Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA Surabaya. Tesis ini memuat tentang pembahasan pengembangan rencana strategi yang dipadukan dari penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja, dengan judul :

**“PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGI ATAS PENERAPAN
BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA
RUMAH SAKIT GOTONG ROYONG SURABAYA”.**

Dengan bekal ilmu yang penulis peroleh selama ini, penulis berusaha menyelesaikan tesis ini. Adapun dalam proses penyelesaiannya, banyak pihak-pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya terutama kepada :

1. Ibu Dr. Nur Fadjrih Asyik, S.E., M.Si.,Ak.,CA, selaku Dosen Pembimbing
2. Ibu Dr. Titik Mildawati, S.E., M.Si, Ak.,CA, selaku Dosen Pembimbing
3. Ibu Dr. Lilis Ardini, SE., M.Si, Ak.,CA, selaku Ketua Program Studi Akuntansi STIESIA Surabaya.
4. Seluruh Staff Akademik STIESIA Surabaya.

5. Orangtua, suami, dan anakku yang tercinta.
6. Dan teman-teman yang telah membantu dan memberi support selama ini.

Surabaya, 07 September 2020

Penulis,

Indah Puji Lestari



MOTTO

1. Banyak kegagalan dalam hidup terjadi karena orang-orang tidak menyadari, betapa dekatnya kesuksesan mereka ketika menyerah (Thomas Alfa Edison)
2. Don't Give Up Before you Fight
3. Umur seseorang bukanlah hambatan untuk belajar dan merubah kehidupan.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SUSUNAN TIM PENGUJI	ii
KOMISI PEMBIMBING	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI	vi
RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	vii
MOTTO	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	11
DAFTAR GAMBAR	12
ABSTRACT.....	x
ABSTRAK.....	xi
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Manfaat Teoritis	6
1.4.2 Manfaat Praktis	6
1.4.3 Manfaat Kebijakan	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
BAB 2	7
TINJAUAN TEORI	7
2.1 Perencanaan Strategi	9
2.1.1 Perencanaan Strategik dengan Kerangka SWOT.....	9
2.1.2 Tahap Analisis SWOT	15
2.1.3 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	18
2.2 Pengukuran Kinerja.....	23
2.2.1 Manfaat Pengukuran Kinerja	24
2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	25
2.2.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	26
2.2.4 Prinsip Pengukuran Kinerja	26
2.2.5 <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.2.6 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.2.7 Cara Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit	38
2.3 Penelitian Terdahulu	40
2.4 Rerangka Penelitian	48
BAB 3	49
METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Jenis Penelitian dan Gambaran Objek Penelitian	49
3.1.1 Jenis Penelitian.....	49
3.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	49

3.2 Sumber Data.....	50
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.4 Satuan Kajian	51
3.5 Teknik Analisis Data.....	68
BAB 4	71
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	71
4.1 Gambaran Umum Rumah Sakit Gotong Royong Surabaya.....	71
4.2 Evaluasi Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat Ukur Kinerja.....	73
4.3 Analisis Faktor Lingkungan Eksternal Rumah Sakit Gotong Royong.....	85
4.4 Analisis Faktor Lingkungan Internal Rumah Sakit Gotong Royong	95
4.5 Peluang dan Ancaman.....	111
4.6 <i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	112
4.7 Kekuatan dan Kelemahan	113
4.8 <i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	115
4.9 Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>).....	116
4.10 Tahapan Penentuan Alternatif Strategik	118
4.11 Analisis TOWS	119
4.12 Strategi TOWS	120
BAB 5	123
PENUTUP.....	123
5.1 Kesimpulan	126
5.2 Implikasi.....	126
5.3 Keterbatasan.....	127
5.4 Saran.....	129
DAFTAR PUSTAKA	130
LAMPIRAN.....	134

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Diagram Matrik SWOT	16
Tabel 2 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).....	20
Tabel 3 Pencapaian Kinerja	38
Tabel 4 Kriteria Keseimbangan	39
Tabel 5 Definisi Operasional Faktor-faktor Eksternal	57
Tabel 6 Definisi Operasional Faktor-faktor Internal.....	58
Tabel 7 Rasio Pertumbuhan Pendapatan RS Gotong Royong Tahun 2016-2018.....	74
Tabel 8 Rasio Perubahan Biaya RS Gotong Royong Tahun 2016-2018	75
Tabel 9 Pengukuran Akuisisi Pelanggan RS Gotong Royong Tahun 2016-2018	77
Tabel 10 Pengukuran Retensi Pelanggan RS Gotong Royong Tahun 2016-2018.....	78
Tabel 11 Rata-Rata Nilai BOR	79
Tabel 12 Rata-Rata Nilai ALOS	80
Tabel 13 Rata-Rata Nilai TOI.....	80
Tabel 14 Rata-Rata Nilai BTO.....	81
Tabel 15 Rata-Rata Nilai GDR	81
Tabel 16 Rata-Rata Nilai NDR	82
Tabel 17 Retensi Karyawan RS Gotong Royong Tahun 2016-2018.....	83
Tabel 18 Kapabilitas Karyawan RS Gotong Royong Tahun 2016-2018.....	84
Tabel 19 Jumlah Penduduk Sukolilo Tahun 2016-2018.....	88
Tabel 20 Pertumbuhan Ekonomi Kota Surabaya Tahun 2016-2018	89
Tabel 21 PDRB Perkapita Kota Surabaya Tahun 2016-2018.....	90
Tabel 22 Status Keluarga Miskin yang Melakukan Usaha Ekonomi Produktif	90
Tabel 23 Status Pendidikan Kota Surabaya Tahun 2016-2018.....	92
Tabel 24 Jumlah Sarana Pelayanan Kesehatan Kota Surabaya Tahun 2016-2018.....	94
Tabel 25 Jumlah Pasien Rumah Sakit Gotong Royong Tahun 2016-2018.....	95
Tabel 26 Analisis Faktor Eksternal Rumah Sakit Gotong Royong	111
Tabel 27 <i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	113
Tabel 28 Analisis Faktor Internal Rumah Sakit Gotong Royong	114
Tabel 29 <i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	115
Tabel 30 Tahap <i>Matching Stage</i>	118
Tabel 31 Analisa TOWS	119

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Grafik Data Kunjungan Pasien.....	4
Gambar 2 Diagram Analisis SWOT	11
Gambar 3 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi dan Misi Perusahaan	28
Gambar 4 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pemikiran Strategis.....	29
Gambar 5 Kerangka Konseptual.....	47
Gambar 6 Kerangka Konsep Pengembangan Rencana Strategi	59
Gambar 7 Struktur Organisasi.....	98
Gambar 8 Grafik Tenaga Medis Berdasarkan Status pada RS Gotong Royong.....	99
Gambar 9 Grafik Tenaga Kerja Keperawatan pada RS Gotong Royong.....	99
Gambar 10 Grafik Tenaga Penunjang Medis pada RS Gotong Royong.....	100
Gambar 11 Grafik Tenaga Non Medis pada RS Gotong Royong.....	101
Gambar 12 Matriks TOWS	116
Gambar 13 Matriks IE.....	117

